台灣地區大學圖書館中階主管領導風格之實證研究

An Empirical Study of Leadership Style of Middle Managers in Taiwan's University Libraries

陳書梅

Chen Su-may Sheih

摘　要

本研究以問卷調查法探討台灣地區大學圖書館中階主管之領導風格，期望此研究能增進國內圖書資訊學界與圖書館組織對中階主管領導行為之瞭解，從而建立我國大學圖書館中階主管領導風格之整體概念。本研究計有85位大學圖書館中階主管及343位館員參與問卷調查，研究結果顯示，大學圖書館中階主管之領導風格多屬高任務建構－高關懷體恤型及低任務建構－低關懷體恤型，同時，中階主管對個人領導行為之自我評估與館員所認知者確實存在著明顯的差異，而館員個人背景因素亦會影響其對中階主管領導行為的認知。

關鍵字：領導風格、領導行為、中階主管、大學圖書館

Abstract

Few studies have addressed the topic on leadership within the field of librarianship. With a hope to add to the narrative literature of the leadership, the researcher employed literature review and analysis, questionnaires, and statistics analysis, to explore the leadership style of middle managers in the university libraries in Taiwan area. 343 university librarians and 85 department heads participated in this survey. The survey data indicates that there is a discrepancy between middle managers' self-expressed leadership behavior profiles and those perceived by subordinate librarians. And some subordinate librarians' demographics may affect their perceptions of leadership behavior demonstrated by department heads.

Keywords: Leadership Style; Leadership Behavior; Middle Manager; University Library

國立臺灣大學圖書資訊學系副教授

(Associate Professor, Department of Library and Information Science, National Taiwan University)

臺灣大學學術期刊資料庫

壹、前言

美國圖書資訊學者Gamaluddin（1973）定義圖書館中階主管，係握有管理職權，同時對上層主管及第一線管理者溝通的主管們，通常包括圖書館各部門之主管。Jeevan（1988）亦指出圖書館各部門主管在組織中處於管理層級之中央，乃是所謂的中階主管，其不僅須協調部門中所有人員的活動，亦須負責落實執行組織政策，因而部門主管乃是管理階層對組織人力資源指揮的重要連結。易言之，中階主管係指位於基層主管與高階主管之間，且負責監督基層主管之管理者。中階管理者在組織中，具有承上啟下之功能，尤其在當今環境劇烈變遷及全球化競爭的時代，中階主管往往為組織中首先察覺外在環境之變化者，實為組織能迅速反應外在環境變遷的關鍵因素之一（Grove, 1996），因其能掌握組織變革最大的動力，故中階主管可謂是組織極其重要的資產。另外，在組織變遷的過程中，高階主管固然為組織變遷與轉型的推動者，然而，其亦需中階主管的支持以傳達變革的理念予基層員工，藉此引發組織創新的動力，是故組織整體策略之成敗固然與高階主管有關，但成敗的關鍵卻與中階主管息息相關（司徒達賢，民98；Tichy & Sherman, 1993）。

基本上，中階主管除了發揮一般的組織、規劃及控制等管理職能外，在發展員工對於組織整體性目標的承諾上，位居核心地位，必需扮演某程度的領導者角色，因此中階主管亦須從事領導的行為。亦即，中階主管處於組織階層級之中段位置，其在對上負責實踐組織任務與對下統御決策中，除了位於相對位置之其他中階主管外，亦受到高階主管與其下部屬之影響而扮演不同的角色任務。因此，中階主管的領導風格在組織層級中之雙向關係實值得吾人關注。

研究顯示，高階主管與部屬對中階主管領導風格之評價取向並不相同，而部屬對中階主管之評價則是其學習領導角色扮演的重要管道，因而，部屬對中階主管評價之向上評估（upward evaluation）擔負重要意義，具有促進組織溝通、建立員工之組織認同感與參與度等作用（Starratt & Tollman, 1986）。而中階主管決定採用何種領導風格，則與其對部屬的認知有關（Jeevan, 1988），故在中階主管領導風格之研究中，可藉由中階主管對其個人領導行為之陳述，或可採行部屬對中階主管領導行為之描述等兩種方式為之（Burns, 1978；Bass, 1985）。

由於資訊科技之日新月異使得現今資訊取得的方式不同於往昔，且讀者之需求日趨多元複雜，大學圖書館營運所需經費亦與日俱增。大學圖書館雖為非營利組織，但在面臨各種組織內外環境變遷之劇烈衝擊下，勢需兼顧成本效益（cost-effectiveness）的平衡，同時面對組織創新之挑戰。而有效的領導乃是大學圖書館成功因應種種組織變遷與永續發展的關鍵因素之一（范承源，民85；陳書梅，民91；Adams, Commerton, Hardesty, Kathman & Morris, 1989; Albritton, 1993; Allner, 2008; Renaud & Murray,

臺灣大學圖書館 期刊資料庫

2003）；相對地，無效能的領導則會導致主管部屬間互不信任與組織士氣低落，久之，將消弭團隊合作精神、失卻組織共同目標及共識，進而造成惡劣的組織氛圍，並使得組織生產效能下降。Allner（2008）即指出，在圖書館中，由於擁有領導職位者缺乏良好的領導素質，使得圖書館之領導職位得非其人。詳言之，有些領導者僅注重微細管理（micromanagement）上，往往試圖掌握組織內之大小事宜，而未給予部屬足夠的權責，或是干涉過多部屬原授權範圍內之事務；同時，此類型領導者亦缺乏自知之明，尤其是不知個人盲點所在或是不足之處，導致領導功能不彰。而當今的圖書館已面臨館員未具備有效的領導知能以因應時代變遷的困境（Renaud & Murray, 2003）。因而Adams（1989）主張，培養21世紀之領導者乃是大學圖書館的重要課題。

在一個學術圖書館中，領導是共享的事業（Leadership is a shared enterprise）（Hersberger, 1997），不僅是圖書館的高階主管需要從事領導，組織中的各層級主管亦需要展現領導功能（范承源，民85；陳書梅，民91；Jeevan, 1988; Winston, 2001）。對於圖書館組織而言，館長的領導固然有其重要性，但中階主管肩負著承上啟下的功能，負責執行館長規劃的策略，凝聚基層館員的力量，因此館員之工作效能與中階主管的領導風格有直接的關連。基此，大學圖書館組織內的中階主管係提昇組織效能中不可或缺的核心要素，尤其在知識經濟時代，中階主管對於大學圖書館層級組織內的知識創造與擴散更是扮演著關鍵性的角色（Quinn, 1992）。

綜上述可知，中階主管對大學圖書館組織而言相當重要，其領導風格對於組織效能之提升更是關鍵。長久以來，圖書館是過度管理（over-managed）而領導不足（under-led），領導的觀念在圖書館專業及教育中並未受到應有的重視，在圖書資訊學領域中，向來較少有關領導問題之研究（沈寶環，民83；Kotter, 1990；Riggs, 1999, 2003），相關的實證研究亦不多，且多著重於館長領導風格之探討，而對於中階主管領導議題更是陌生與不瞭解，觀諸國內圖書資訊界亦然。

爰此，本研究以量化研究之問卷調查法探討我國大學圖書館內中階主管自我評估的領導風格與其部屬認知之領導風格間的對照比較，以及領導風格的認知是否會受中階主管與部屬個人背景因素的影響。本研究結果可提供圖書資訊學界與實務界參考，促使其重視圖書館內中階主管之領導功能，從而定期安排中階主管領導知能之相關訓練，亦可提供未來可能擔任中階主管職位之館員參考，進而思考自我充實與提升領導知能之道。具體言之，本研究之主要目的如下：

1. 瞭解當前我國大學圖書館中階主管之領導風格。
2. 探討大學圖書館中階主管的領導風格，與館員所認知的領導風格，兩者之間是否有顯著的差異。
3. 瞭解大學圖書館的中階主管領導風格，是

臺灣大學學術期刊資料庫

否受中階主管個人背景因素影響。

4. 探究大學圖書館館員對其中階主管的領導風格之認知，是否受館員個人背景因素影響。

貳、文獻分析

本研究旨在探究我國大學圖書館中階主管之領導風格，以下介紹領導風格之相關理論與圖書館中階主管之相關研究。

一、領導風格之相關理論

有關「領導」一詞之涵義有各種不同的解讀。領導是個體引導、激勵與影響群體活動以達到組織共同目標的行為與能力（DuBrin, 2004; Robbins, 2001; Yukl, 1989）。Yukl（1989）更進一步指出，領導乃是特定情境中的人際影響力，透過溝通過程達到特定目標；另外，Robbins（2001）則主張領導是一種影響力、技巧或程序，藉以使他人能自願地致力於群體目標之達成。本研究綜合不同的觀點，將領導定義為一種可觀察的行為或活動，亦為一種影響力、技巧或程序，領導者透過人際影響力的過程，激勵、協調、指導組織成員，藉以影響並促使組織成員積極自動地致力於組織問題之解決、組織目標之達成並維持或強化組織功能。

1980年代之後，領導成為組織研究關注的議題（Bryman, 1992）。領導不僅發生於高階，且在組織各階層均有其需求。一個有效的領導者可促使員工自動自發地朝向組織目標努力，且能激發員工之潛力，從而提高工作績效，並滿足員工的需求（DuBrin, 2004）。Kotter（1990）更指出領導與建設性（constructive）及適應性（adaptive）的變革有關，組織在面對未來不確定的變動環境時，特別需要領導。同時，多數學者均同意領導行為（leadership behavior）係影響組織效能的重要因素之一，研究亦顯示領導風格（leadership style）會直接影響部屬的績效（performance），而所謂領導風格係指領導者所表現的外顯且具一致性之行為模式（consistent behavior pattern）（Calabria, 1991, p.27）。

Lewin、Lippit與White（1939）提出三種不同的領導風格：(1)權威型領導風格（authoritarian leadership）：此類型之領導者偏向指導屬下，為部屬建構完整的工作情境，同時希望部屬遵從其命令行事，不傾向讓部屬參與決策；(2)民主型領導風格（democratic leadership）：此類型之領導者鼓勵組織成員參與決策與溝通討論，告知部屬可能影響其工作之境況，並且充分鼓勵部屬表達個人想法；(3)自由放任型領導風格（laissez-faire leadership）：此類型之領導者給予部屬完全的自由，讓部屬自行做決策，而未從事任何領導行為。

另外，廣泛被學者應用者當屬Ohio州立大學（Ohio State University）的雙構面領導理論。詳言之，於1940年代晚期至1960年代之間，Ohio州立大學之研究關注於領導者所表現的實際行為上，且主張領導者的行為與

臺灣大學圖書館 期刊資料庫

領導的效能息息相關，亦即其目標乃在確認影響領導者效能的因素，且嘗試探討有效的領導行為模式。此理論之研究者以工作中心及部屬中心兩項層面來討論領導者的行為。其中，以工作為中心的層面，強調領導者透過界定明確的組織模式、成員角色、工作任務及工作程序等之結構化，且指定部屬從事特定的工作與工作期限，並評估部屬工作績效水準；亦即此類型領導者較著重於組織工作目標的達成，其目的乃在建立有效的工作體系，此即所謂的「任務建構」（initiation structure dimension）面向行為。而以部屬為中心的層面，則強調領導者表現其對部屬的信任與尊重，且關注部屬之福利、工作滿足感等之感受，其目的乃在與部屬建立和諧良好的人際關係，此即所謂的「關懷體恤」（consideration dimension）面向行為（Stogdill & Coons, 1957）。

此外，Ohio州立大學亦發展了一套「領導行為描述問卷」（Leadership Behavior Description Questionnaire，簡稱LBDQ），用來衡量部屬對領導者所感受的領導方式。Schriesheim與Stogdill（1975）復於1962年將「領導行為描述問卷」擴展為「領導行為描述問卷十二版」（Form XII of Leadership Behavior Description Questionnaire，簡稱LBDQ-XII）。Ohio州立大學並以LBDQ從事相關之領導研究，結果顯示領導者所表現的領導行為中，任務建構與關懷體恤兩種層面皆有可能出現，並可構成「高任務建構－高關懷體恤型」、「高任務建構－低關懷體恤型」、「低任務建構－高關懷體恤型」、「低任務建構－低關懷體恤型」等四種領導風格。首先，高任務建構－高關懷體恤型之領導者，兼顧組織工作目標之達成與部屬心理需求的滿足，努力營造主管與部屬間彼此尊重信任的組織氣氛藉以達成工作目標。其次，高任務建構－低關懷體恤型之領導者，較重視組織工作目標而較少有關懷部屬需求之體恤行為。再者，低任務建構－高關懷體恤型之領導者，著重對部屬需求展現關懷體恤行為甚於重視組織工作目標之要求。最後，低任務建構－低關懷體恤型之領導者，既不重視部屬的需求亦輕忽組織的工作目標，因而易導致組織的效能不彰（Stogdill & Coons, 1957）。

二、圖書館中階主管之相關研究

綜觀圖書資訊學之相關文獻可知較少有直接研究中階主管者，且一般之焦點亦多集中於圖書館中階主管的角色認知、角色變遷、工作滿意度等層面（Cortez, 1980; Plate, 1970; Whitworth, 1974）。許多學者曾為圖書館內的中階主管定位，如Manz與Sims（1989）即視中階主管為團隊領導者的角色（team leader）。而相關實證研究又如Gamaluddin（1973）對美國30所中型公共圖書館之中階主管決策態度的調查，其研究結果顯示，圖書館內的中階主管並未積極運用個人影響決策的權力，因此相較於其他階層的行政人員，反而是較少參與決策者。另外，Gamaluddin發現性別、年齡及職位年資

臺灣博碩士論文知識加值系統 期刊資料庫

等係影響中階主管決策態度的重要因素。在圖書館以女性館員為多數，卻由少數的男性扮演主管角色的情形下，此項探討性別和領導角色認知關係的研究顯得格外重要。

而Benson（1977），亦曾針對大學圖書館，進行中階主管的研究。研究結果指出，中階主管必須與科技及組織結構的轉變互相競爭，而中階主管的最大困境在於，組織結構對其造成的壓迫，以及其領導技能的匱乏。Jeevan（1988）則為文探討大學圖書館內各組別之中階主管的核心位置以及領導風格如何影響部屬等問題，並提出中階主管在角色上不僅需實踐組織任務，同時亦需關注部屬之個人感受。Jeevan最後結論主張，大學圖書館之中階主管應以正面態度面對館員，並建立支持型（supportive leadership style）或民主型（democratic leadership style）的領導風格。

綜合上述可知，在圖書資訊界中階主管的相關實證研究方面，較少關注於中階主管身為一位「領導者」的特性，事實上，此亦是今日中階主管之困境所在。然而，領導行為與組織效能乃是密切相關的，以往的研究忽略了圖書館領導的重要性，不少學者皆曾指出，目前中階主管的角色正經歷重大之轉變（Lynch, 1976; Sullivan, 1992），Lynch（1976）尤其強調館員對參與決策的高度期待，業已改變傳統圖書館中階主管的角色，倘若中階主管的角色再不作調整，則易造成圖書館組織內部的衝突與不協調，嚴重者甚至會影響組織效能。其中，亟需改變者即為中階主管之領導風格。易言之，圖書館中階主管的領導行為不應再侷限於以往僅負責高階主管指派工作之傳統威權模式，而必須清楚掌握部門與組織之目標，並設定未來願景，以帶領部門與組織順應時代潮流進而成功地轉型，如此方能真正促使圖書館組織邁向卓越。準此，探討圖書館中階主管之領導風格乃是相當重要的議題。

然而，觀諸圖書資訊學的相關文獻發現，不少學者雖皆曾為文探討圖書館組織領導者之領導風格，然多集中於館長領導模式之研究（林時暖，民95；陳書梅，民91、民92；張秀琴，民91；黃麗卿，民94；Albritton, 1993; Benson, 1977; Carlson, 1989; Dragon, 1976; Euster, 1986; Mitchell, 1987; Person, 1980; Patha, 1994; Sheih, 1998; Simmons, 1980; Sparks, 1976; Suwannarat, 1994; Young, 1980），而僅有一篇從女性中階主管的層面探討大學圖書館中階主管女性領導特質與領導效能之議題（呂春嬌，民97），並未見及全面性地深入探討大學圖書館中階主管之領導風格的研究，且亦未有詳細分析影響中階主管領導風格相關因素之探討。因此，本研究正可彌補此方面之不足。

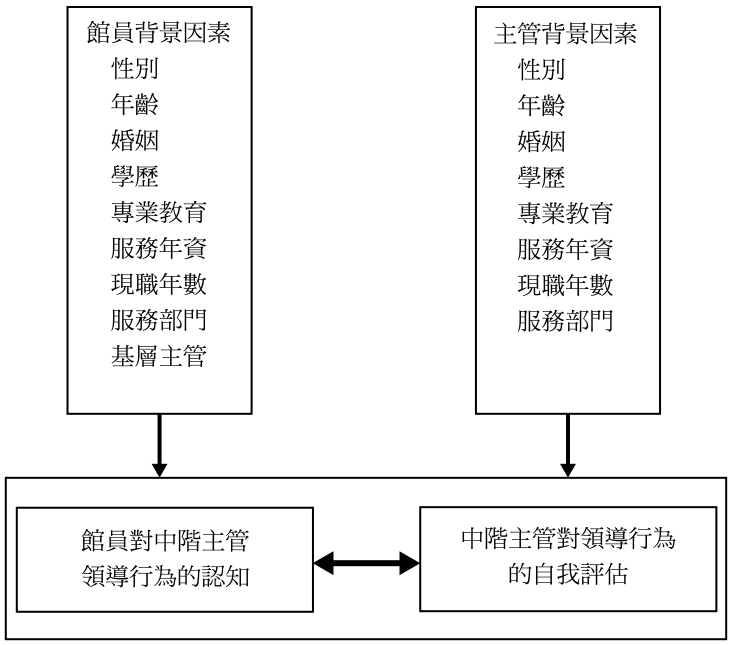
參、研究方法與研究對象

茲就研究架構、研究對象及研究工具等分項說明如下。

一、研究架構

本研究之概念架構如圖一。本研究的概

臺灣大學學術期刊資料庫



圖一　概念性研究架構

念架構係依據本研究的目的與文獻探討結果設計形成。黑色實線表示二者之關係；箭頭所指則表示影響之方向。

二、研究對象

本研究之母群體為台灣地區公私立大學圖書館館員與中階主管。所謂中階主管係指館長、副館長以下，各部門組長或是組主任（含）以上之領導階層。根據民國93年教育部資訊網「大專院校名錄」（http://www.edu.tw/EDU_WEB/EDU_MGT/STATISTICS/EDU7220001/service/u1.htm，民93年5月3日）顯示，國內共有75所公私立大學，本研究為使大學圖書館之特性能平均地分布在樣本中，乃依據地區別採取分層隨機抽樣（stratified random sampling）的方式，分別由北、中、南及東部地區選取共40所大學圖書館，事先以電話聯繫該館相關人員，經獲得同意協助後，進行問卷調查。

本研究503份正式問卷（其中包含96份中階主管問卷及407份一般館員問卷）於民國93年6月上旬以郵寄方式送達各大學圖書館，再委由專人轉發給相關館員填答，並將填好之問卷寄回。經過二次催收後，於7月下旬回收中階主管問卷92份，問卷回收率為96%，而扣除填答不完全或基本資料未填者，計得有效問卷85份，有效問卷率為89%；而一般館員問卷回收375份，問卷回收率為92%，經扣除填答不完全或基本資料未填者，共得有效問卷343份，有效問卷率

臺灣大學學術期刊資料庫

為84%；隨後進行回收問卷之編碼與統計分析。

三、研究工具

本研究係採用領導行為描述問卷（LBDQ-XII）為工具，量測中階主管之領導行為。而在研究領導行為方面LBDQ-XII之使用非常廣泛，有極佳之信度及效度（Bass, 1990; Sheih, 1998），在美國圖書資訊學領域中多項有關圖書館領導行為之研究亦皆採用LBDQ-XII為研究工具（Andwood, 1984; Olive, 1991; Sheih, 1998; Wolcott, 1984; Young, 1980），為利於不同研究間之比較，因此本研究亦採用LBDQ-XII為研究工具。

(一) 領導行為描述問卷（LBDQ-XII）

本研究根據美國「Ohio州立大學領導模式」（The Ohio State Leadership Model）探討台灣地區大學圖書館中階主管之領導風格。該理論將領導行為分為「任務建構」面向領導行為（initiation structure dimension）與「關懷體恤」面向領導行為（consideration dimension），進而發展出「領導行為描述問卷」（LBDQ-XII），以量化方式量測領導者經常表現之行為（Schriesheim & Stogdill, 1962）。

所謂任務建構面向領導行為，指的是領導者對團體運作活動的設計、組織、指導及定義，設定目標、方向、分配資源、決定工作團隊之組成，關心工作的品質與數量，強調組織目標的達成。就圖書館工作而言，此類型領導行為能協助館員澄清工作上角色的模糊與衝突，使館員更容易完成工作，但亦有可能會影響館員在工作上的獨立自主性與創新性，因而可能對工作滿意感產生負面影響（Scamell & Stead, 1980）。而所謂關懷體恤面向領導行為，則係指領導者注重部屬的個人感覺與心理需求，允許部屬參與決策，強調人際關係的層面，及對部屬福祉如舒適感、地位、及滿足感等的關心，此一面向之領導行為是一種雙向溝通的過程，經由此種行為領導者表達對部屬之感謝、認同及鼓勵之意（Bass, 1990）。

基本上，一個領導者所表現的行為通常是綜合了以上兩個面向的行為（Bass, 1990）。許多學者均指出不同比例的領導行為組合與員工之高工作滿意與績效表現有關，而兩個面向的領導行為其組合成分比重如何，則尚需考量組織所處之情境因素，例如，當任務太複雜時，重視任務建構面向領導行為的領導者較有生產力，但在其他情境時，即未必如此（Kerr & Schriesheim, 1974）。研究指出此兩種面向之領導行為對部屬行為的影響有交互作用（Fleishmae & Harris, 1962），低關懷體恤的領導者其部屬抱怨較多，高關懷體恤的領導者其部屬抱怨較少，而領導者之關懷體恤行為屬中等程度時，其部屬的抱怨率則依其任務建構面向領導行為之程度不同而有所差異，低任務建構面向之領導，組織成員抱怨較少，高任務建構面向之領導，則有較多之抱怨。換言之，領導者關懷體恤面向的領導行為，有助於部屬忍受任務建構面向行為所帶來的人際關係

臺灣大學圖書館 期刊資料庫

緊張（Gruenfeld & Kassum, 1973）。

本研究係調查大學圖書館館員對中階主管的領導行為的認知，以及中階主管其個人對領導行為的自我認知。所謂館員對中階主管的領導行為的認知，乃是指館員在主觀上認定其所屬之中階主管具有何種領導行為。本研究所使用之問卷係依1998年陳書梅所修訂之中文版本（Sheih, 1998），再根據填答者為中階主管或館員之立場而做適度之修正，例如在中階主管自評領導行為之問卷中，某問題為「您允許屬下根據自己的判斷來解決問題」，但在館員問卷中同一個問題則為「他/她允許屬下根據自己的判斷來解決問題」。LBDQ-XII問卷描述主管領導行為，其中共有100個問項，每個問項採用Likert五點計分法，由填答者根據中階主管行為的頻率評分：「總是」表現這樣的行為給5分，「常常」表現這樣的行為給4分，「有時」表現這樣的行為給3分，「很少」表現這樣的行為給2分，「從不」表現這樣的行為給1分。

LBDQ-XII問卷將任務建構面向又細分為以下六種領導行為：(1)強調工作績效（production emphasis）：中階主管會為了提昇部門或組織的生產力所表現的行為；問卷中有如下的問項：「有工作待完成時，他/她逼得甚緊」、「他/她強調在競爭中爭取第一」、「他/她敦促屬下加倍努力」；(2)任務建構（initiating structure）：中階主管在部門或組織中建立體制，釐清各單位、各館員的角色定位，分配工作，建立績效評核標準，讓館員知道中階主管對他們的標準工作績效的期望、鼓勵使用制式化之程序、在館中試行其新想法、清楚表達對事情的態度、決定應該做什麼及如何做與完成的時間等；問卷中有如下的問項：「他/她要求屬下遵行標準的法則與規定」、「他/她對工作績效訂有明確之標準」、「他/她讓屬下知道他/她對他們的期待」；(3)代表（representation）：指中階主管者在言辭、行動方面代表所負責之部門或組織；問卷中有如下的問項：「他/她代表組織出席會議」、「他/她將組織的各項活動對外周知公眾」、「他/她代表組織發言」；(4)角色承擔（role assumption）：指中階主管積極扮演領導角色（而非假手他人），運用中階主管的權威，主動承擔領導工作；問卷中有如下的問項：「他/她克服別人對她領導地位的挑釁」、「他/她負全責處理緊急發生的事件」、「他/她接受屬下一些不適當的要求。在應該堅持時，他/她卻退縮」（負向計分題）；(5)說服誘導（persuasiveness）：中階主管為了有效地強力說服部屬而展現的行為；問卷中有如下的問項：「他/她善於為自己的觀點辯論」、「他/她非常堅持自己的想法」、「他/她說服屬下相信他/她的想法是對他/她們有利的」；(6)上級取向（superior orientation）：中階主管與上級維持良好的關係，增進其在圖書館組織體制中的地位和影響力，問卷中有如下的問項：「他/她和上司相處得很融洽」、「他/她的上司採納他/她多數的建議」、「他/她努力工作朝向

臺灣大學圖書館 期刊資料庫

更高職位」。相關問卷題目之細項如表一所示。

同時，LBDQ-XII問卷亦將關懷體恤面向細分為六種領導行為：(1)對不確定性的容忍（tolerance of uncertainty）：指中階主管能容忍不確定性及延遲，包括能耐心等待決策執行的結果、事情延遲時仍能保持平靜心態；問卷中有如下的問項：「他/她在不知事情將如何發展時仍能保持鎮靜」、「他/她能等待適當時機才行動」、「他/她在等待新的發展時顯得焦慮」（負向計分題）；(2)對自由裁處的容忍（tolerance of freedom）：指中階主管容許屬下有主動作決定及採取行動的自由範圍；問卷中有如下的問項：「他/她允許屬下根據自己的判斷來解決問題」、「他/她指派工作後即讓屬下全權處理」、「他/她信任屬下能做好的判斷」；(3)關懷體恤（consideration）：指中階主管與屬下間互信、尊重，關心部屬的舒適、福利、升遷，並感謝欣賞其對圖書館的貢獻；問卷中有如下的問項：「他/她友善可親」、「他/她將屬下的建議付諸實施」、「他/她不諮詢屬

表一　LBDQ-XII問卷任務建構面向之六種領導行為

領導行為	問卷題目
強調工作績效	有工作待完成時，他/她逼得甚緊
	他/她強調在競爭中爭取第一
	他/她敦促屬下加倍努力
任務建構	他/她要求屬下遵行標準的法則與規定
	他/她對工作績效訂有明確之標準
	他/她讓屬下知道他/她對他們的期待
代表	他/她代表組織出席會議
	他/她將組織的各項活動對外周知公眾
	他/她代表組織發言
角色承擔	他/她克服別人對她領導地位的挑釁
	他/她負全責處理緊急發生的事件
	他/她接受屬下一些不適當的要求。在應該堅持時，他/她卻退縮（負向計分題）
說服誘導	他/她善於為自己的觀點辯論
	他/她非常堅持自己的想法
	他/她說服屬下相信他/她的想法是對他/她們有利的
上級取向	他/她和上司相處得很融洽
	他/她的上司採納他/她多數的建議
	他/她努力工作朝向更高職位

臺灣大學學術期刊資料庫

下的意見即採取行動」（負向計分題）；(4)團體和諧的要求（demand reconciliation）：指中階主管能妥善處理調解各界複雜的、互相衝突的要求，減少團體內部紊亂的情況；問卷中有如下的問項：「他/她能將混亂的情勢處理得井井有條」、「他/她有效率地處理複雜的問題」、「當有太多要求加諸他/她時，他/她顯得慌亂」（負向計分題）；(5)整合（integration）：指中階主管維持組織各單位間的緊密關係，提高凝聚力及團隊精神；問卷中有如下的問項：「他/她解決組織中發生的衝突」、「他/她注意部屬間工作的協調」、「他/她使屬下發揮團隊工作精神」、「他/她協助屬下們解決歧見」；(6)精準預測（predictive accuracy）：指中階主管能準確預測事件的演變或後果，包括所做決策的正確性、預知事情的發展趨勢、能預料問題的發生並事先計劃等行為。問卷中有如下的問項：「他/她似能預知事情之進一步發展」、「事情常如他/她所料」、「他/她未雨綢繆」。有關LBDQ-XII關懷體恤面向之六種領導行為如表二所示。

表二　LBDQ-XII問卷關懷體恤面向之六種領導行為

領導行為	問卷題目
對不確定性的容忍	他/她在不知事情將如何發展時仍能保持鎮靜
	他/她能等待適當時機才行動
	他/她在等待新的發展時顯得焦慮（負向計分題）
對自由裁處的容忍	他/她允許屬下根據自己的判斷來解決問題
	他/她指派工作後即讓屬下全權處理
	他/她信任屬下能做好的判斷
關懷體恤	他/她友善可親
	他/她將屬下的建議付諸實施
	他/她不諮詢屬下的意見即採取行動（負向計分題）
團體和諧的要求	他/她能將混亂的情勢處理得井井有條
	他/她有效率的處理複雜的問題
	當有太多要求加諸他/她時，他/她顯得慌亂（負向計分題）
整合	他/她解決組織中發生的衝突
	他/她注意部屬間工作的協調
	他/她使屬下發揮團隊工作精神
	他/她協助屬下們解決歧見
精準預測	他/她似能預知事情之進一步發展
	事情常如他/她所料
	他/她未雨綢繆

臺灣大學學術期刊資料庫

本研究根據中階主管在這兩個領導行為面向表現的強度，將領導風格區分為高任務建構—高關懷體恤型、高任務建構－低關懷體恤型、低任務建構－高關懷體恤型、低任務建構－低關懷體恤型等四種類型。在本研究中係以各面向領導行為高於平均數者歸屬為高任務建構、高關懷體恤，低於平均數者歸屬為低任務建構、低關懷體恤，而將本次問卷調查之中階主管領導風格分為上述四大類型。

(二) 信度與效度

LBDQ-XII問卷之信度與效度已獲得學術界的肯定。本研究採用L.J. Cronbach所創之信度係數（Cronbach alpha），分析所用問卷項目間之同質程度，進行結構性信度評估，中階主管問卷Alpha值為.945，館員問卷Alpha值為.970。說明本問卷題目具有相當高的一致性，問卷具有良好信度。

(三) 資料分析方法

本研究將回收之問卷結果輸入統計分析軟體SPSS（Statistical Package for the Social Science）視窗版從事各項統計分析。

肆、研究結果分析與討論

一、填答者基本資料分析

本研究根據回收之有效問卷，進行填答者人口統計變項分析。就參與本次問卷調查之大學圖書館中階主管而言，在性別方面，女性中階主管有66位（77.6%）、男性19位（22.4%）。就年齡而言，45到49歲最多，佔29.4%，40到44歲次多，佔28.2%，再者為35歲至39歲及50歲至59歲者，各佔15.3%。在婚姻狀況方面，已婚者佔84.7%。學歷方面，大學佔49.4%，碩士佔43.5%，博士佔4.7%。在專業教育方面，76.5%之中階主管係圖書資訊相關系所畢業。在圖書館工作年資方面，5年以下者約佔10.6%，5至10年者佔11.8%，11至15年者佔22.3%，16至20年者佔20%，21至25年者佔21.2%，25年以上者為14.1%。

就參與本次問卷調查之大學圖書館館員分析，在性別方面，女性館員有294位（85.7%），男性49位（14.3%）。就年齡而言，30到34歲最多，佔24.5%，35到39歲次多，佔21.6%，再者為25歲至29歲，佔17.5%。在婚姻狀況方面，已婚者佔51.3%。學歷方面，專科以下為16.6%，大學62.7%，碩士佔19.8%；在專業教育方面，59.5%館員係圖書資訊相關系所畢業。在圖書館工作年資方面，5年以下者約29.4%，5至10年者佔31.2%，11至15年者佔39%，16至20年者佔17.6%，20年以上者為12.8%。擔任基層主管職務之問卷填答館員佔5.2%。相關資料統計詳如表三所示。

二、大學圖書館中階主管之領導風格

(一) 大學圖書館中階主管對其領導風格的自我認知

根據中階主管領導行為的自我評估問卷之分析，中階主管自我評估的領導行為詳如表四所示。中階主管認為其任務建構面向領

臺灣大學圖書館 期刊資料庫

表三　問卷填答者基本資料

項目名稱	類別	中階主管		館員	
		人數	百分比	人數	百分比
性別	男	19	22.4	49	14.3
	女	66	77.6	294	85.7
年齡	20~24歲	0	0	9	2.6
	25~29歲	1	1.2	60	17.5
	30~34歲	4	4.7	84	24.5
	35~39歲	13	15.3	74	21.6
	40~44歲	24	28.2	41	12.0
	45~49歲	25	29.4	37	10.8
	50~54歲	13	15.3	31	9.0
	55歲以上	5	5.9	7	2.0
婚姻狀況	已婚	72	84.7	176	51.3
	未婚	11	12.9	158	46.1
	其他	2	2.4	8	2.3
學歷	高中	0	0	23	6.7
	專科	1	1.2	34	9.9
	大學	42	49.4	215	62.7
	研究所（碩士）	37	43.5	68	19.8
	研究所（博士）	4	4.7	1	0.3
圖資相關科所畢業	是	65	76.5	204	59.5
	否	20	23.5	137	39.9
圖書館服務年資	11年以下	19	22.4	208	60.6
	11~15年	19	22.4	65	19.0
	16~20年	17	20.0	26	7.6
	21~25年	18	21.2	25	7.3
	26年以上	12	14.1	19	5.5
現任工作年數	4年以下	23	27.1	196	57.1
	4~6年	23	27.1	68	19.8
	7~10年	14	16.5	42	12.2
	11~15年	16	18.8	19	5.5
	16年以上	9	10.6	18	5.2
工作部門	技術服務	23	27.1	131	38.2
	讀者服務	19	22.4	127	37.0
	行政服務	5	5.9	18	5.2
	混合服務	38	44.7	67	19.5
擔任基層主管	是	-	-	18	5.2
	否	-	-	325	94.8

資料來源：整理自本研究問卷調查

臺灣大學學術期刊資料庫

表四　中階主管對領導行為之自我評估及館員對中階主管領導行為之認知

領導行為	中階主管對領導行為之自我評估*	館員對中階主管領導行為之認知*	二者認知差異是否已達統計檢定顯著水準（t-test，$\alpha=0.05$）
1. 強調工作績效	2.986	2.821	已達顯著水準
2. 任務建構	3.688	3.473	已達顯著水準
3. 代表組織	4.360	4.149	已達顯著水準
4. 角色承擔	3.767	3.813	未達顯著水準
5. 說服誘導	3.095	3.279	已達顯著水準
6. 上級取向	3.242	3.213	未達顯著水準
任務建構面向領導行為（Initiation Structure Dimension）	3.447	3.395	未達顯著水準
7. 對不確定性的容忍	3.587	3.573	未達顯著水準
8. 關懷體恤	4.182	3.703	已達顯著水準
9. 對自由裁處的容忍	4.137	3.724	已達顯著水準
10. 團體和諧的要求	3.941	3.779	已達顯著水準
11. 整合	3.974	3.413	已達顯著水準
12. 精準預測	3.515	3.227	已達顯著水準
關懷體恤面向領導行為（Consideration Dimension）	3.916	3.602	已達顯著水準

* 數字表示行為之頻繁度：5：總是（always）；4：常常（often）；3：有時（occasionally）；2：很少（seldom）；1：從不（never）。

導行為得分為3.447，表示中階主管呈現任務建構面向領導行為係介於「常常」與「有時」之間；關懷體恤面向的領導行為得分為3.916，表示中階主管自認為「常常」表現關懷體恤面向的領導行為。此結果顯示台灣地區的大學圖書館中階主管自我評估認為，其關懷體恤面向領導行為多於任務建構面向領導行為。

在本研究中填答問卷之中階主管，對其個人領導風格的自我評估分類如表五所示，集中於高任務建構－高關懷體恤型（30位，35.3%）及低任務建構－低關懷體恤型（27位，31.8%）二類型，而高任務建構－低關懷體恤型（17位，20%）及低任務建構－高關懷體恤型（11位，12.9%）等二類型，則明顯較少。自我評估認為較注重任務建構面向領導行為之中階主管（高任務建構－高關懷體恤型與高任務建構－低關懷體恤型）

臺灣大學學術期刊資料庫

表五　中階主管對個人領導風格之自我評估

任務建構				
高	II高任務－低關懷型 17（20%）	I高任務－高關懷型 30（35.3%）	（高任務） 47（55.3%）
↑	IV低任務－低關懷型 27（31.8%）	III低任務－高關懷型 11（12.9%）	（低任務） 38（44.7%）
低	（低關懷） 44（51.8%）	（高關懷） 41（48.2%）	85（100%）
	低	→	高
		關懷體恤	

資料來源： 整理自本研究問卷調查

計有47位（55.3%），而低任務建構面向之中階主管則有38位（44.7%），數量相對較少。就關懷體恤面向行為分析，自我評估認為較注重關懷體恤面向領導行為之中階主管（高任務建構－高關懷體恤型與低任務建構－高關懷體恤型）有41位（48.2%），而低關懷體恤面向則為44位（51.8%），二者相差不多。

中階主管對領導行為兩個面向的自我評估經卡方檢定結果顯示，二者並不獨立（$\chi^2=10.239$，p=.001，$\alpha=0.05$）。對中階主管在關懷體恤、任務建構兩個面向的自我評估分數計算皮爾森相關係數（Pearson correlation coefficient），其相關係數$\gamma=.524$，p=.000（SPSS/PC視窗版套裝軟體計算相關係數時，p值輸出結果僅到小數第3位）；換言之，中階主管在關懷體恤、任務建構兩個面向的自我評估分數為明顯正相關（$\alpha=0.05$），亦即在某一面向評分高者亦傾向於在另一面向給予較高之評分。

(二) 館員對中階主管領導風格之認知

根據問卷之分析，館員對中階主管所表現領導行為之認知如表四所示，任務建構面向之領導行為得分平均數為3.395，表示館員認為其中階主管呈現任務建構面向領導行為之頻率略高於「有時」；關懷體恤面向之領導行為得分平均數為3.602，表示館員認為其中階主管表現關懷體恤面向的領導行為之頻率係介於「常常」與「有時」之間。此一結果亦顯示館員認為中階主管表現的關懷體恤面向領導行為多於任務建構面向的領導行為。

館員對中階主管領導風格各類型之評估如表六顯示，集中於高任務建構－高關懷體恤型（146位，42.6%）及低任務建構－低關懷體恤型（113位，32.9%）二類型，而高任務建構－低關懷體恤型（40位，11.7%）及低任務建構－高關懷體恤型（44位，12.8%）等二類型，則明顯較少。館員認為較注重任務建構面向領導行為之中階主管（高任務建構－高關懷體恤型與高任務建

臺灣大學學術期刊資料庫

表六　館員對中階主管領導風格之認知

任務建構			
高 ↑ 低	II高任務－低關懷型 40（11.7%）	I高任務－高關懷型 146（42.6%）	（高任務） 186（54.3%）
	IV低任務－低關懷型 113（32.9%）	III低任務－高關懷型 44（12.8%）	（低任務） 157（45.7%）
	（低關懷） 153（44.6%）	（高關懷） 190（55.4%）	343（100%）
	低 → 關懷體恤		高

資料來源： 整理自本研究問卷調查

構－低關懷體恤型）有186位（54.3%），而低任務建構面向之中階主管有157位（45.7%），相差接近10%。就關懷體恤行為分析，館員認為較注重關懷體恤面向領導行為之中階主管（高任務建構－高關懷體恤型與低任務建構－高關懷體恤型）為190位（55.4%），而較不注意關懷體恤面向者則為153位（44.6%），二者相差超過10%。

館員對中階主管領導行為兩個面向的認知，經卡方檢定結果顯示，二者並不獨立（χ^2=87.763，p=.00000，α=0.05）。對館員給予中階主管在關懷體恤、任務建構兩個面向的分數計算皮爾森相關係數（Pearson correlation coefficient），其相關係數γ=.644，p=.000；換言之，館員給予中階主管在關懷體恤、任務建構兩個面向的分數為明顯正相關（α=0.05），亦即館員對中階主管某一面向評分高者亦傾向於在另一面向給予較高之評分。由於填答問卷係個體主觀之認知，皆透過其特有的知覺體系過濾，也因此個體對某項行為的認知亦可能影響對其他行為的認知，此即心理學上所謂的「月暈效應」（halo effect），亦即若館員認為中階主管之領導行為屬於高關懷體恤面向，則館員亦可能覺得中階主管給予的工作指導也較多，亦即傾向於認為中階主管亦有較多的任務建構面向領導行為。

(三) 中階主管自我評估之領導行為與館員對中階主管領導行為認知之比較分析

而如表四所示，不論是中階主管之自我評估或館員之認知，中階主管最常表現的任務建構面向行為是代表圖書館組織或是部門，其程度介於「總是」或「常常」表現這樣的行為；最不常表現的行為是強調工作績效，其程度介於「有時」、「很少」之間。就任務建構面向行為整體觀之，中階主管自評之得分為3.447，高於館員認知之得分3.395，二者對此一面向領導行為之認知差異並未達統計檢定顯著水準。再就任務建構面向之六子項領導行為加以分析，仍可發現在

臺灣人文學術期刊資料庫

強調工作績效、代表組織、任務建構方面，中階主管之自評得分高於館員之評分，其差異已達統計檢定顯著水準；而在說服誘導方面則是館員評分高於中階主管之自評分數，其差異已達統計檢定顯著水準。

不論是中階主管之自我評估或館員之認知，中階主管最常表現的關懷體恤面向行為是關懷體恤、對自由裁處的容忍，其頻繁度為「總是」或「常常」表現這樣的行為；最不常表現的行為是精準預測，其程度介於「有時」、「很少」之間。就關懷體恤面向行為整體觀之，中階主管自評之得分為3.916，館員評中階主管之得分為3.602，二者對領導行為之認知差異已達統計檢定顯著水準，中階主管自認為有較多之關懷體恤面向的行為，而館員之認知則較低。再就關懷體恤面向之各子項領導行為加以分析，可發現除了對不確定性的容忍中階主管之自評與館員之評分差異不顯著外，其餘關懷體恤、對自由裁處的容忍、團體和諧的要求、整合、精準預測等五項，中階主管之自我評估分數皆高於館員之認知，二者評分之差異已達顯著水準。

三、影響大學圖書館中階主管對個人領導風格自我評估之因素

本研究將領導風格分為高任務建構－高關懷體恤型、高任務建構－低關懷體恤型、低任務建構－高關懷體恤型、低任務建構－低關懷體恤型，並分析中階主管對個人領導風格之自我評估是否受其個人背景因素影響，以下分別就性別、年齡、婚姻狀態、學歷、是否圖書資訊相關系所畢業、圖書館工作年資、擔任目前工作之年資、服務部門等各因素加以分析，結果如表七所示，中階主管個人背景因素對其個人領導風格自我評估之影響並不顯著。

表七　中階主管個人背景因素對領導風格自我評估之影響

中階主管個人背景因素	統計檢定結果		對中階主管領導風格自我評估影響是否顯著（α＝.05）
	χ^2	p	
性別	0.387	.943	未達顯著水準
年齡	2.609	.456	未達顯著水準
婚姻	1.992	.574	未達顯著水準
學歷	5.213	.157	未達顯著水準
專業教育	1.429	.699	未達顯著水準
服務年資	1.567	.667	未達顯著水準
現職年數	1.163	.762	未達顯著水準
服務部門	10.458	.107	未達顯著水準

臺灣大學學術期刊資料庫

不同年齡層之中階主管對領導風格自我評估之影響，經卡方統計未達顯著水準，顯示年齡對中階主管領導風格之自我評估並無顯著影響；但就各子項領導行為加以分析，則可發現在團體和諧的要求方面，年齡造成的差異已達統計檢定顯著水準（ANOVA，F＝2.812，p＝.046），研究結果顯示年齡層愈高之中階主管對於圖書館組織各式互相衝突之要求，自我評估認為較善於處理；在任務建構此一領導行為方面，年齡造成的差異亦達統計檢定顯著水準（ANOVA，F＝4.133，p＝.009），顯示年齡層愈高之中階主管較注重館內體制、程序的建立，強調對標準工作績效的期望等指導性的行為。

不同學歷之中階主管對領導風格的自我評估，經卡方統計未達顯著水準，顯示學歷對中階主管領導風格之自我評估無顯著影響；但就各子項領導行為加以分析，則發現學歷愈高之中階主管在說服誘導方面的行為愈多，其差異已達顯著水準（ANOVA，F＝3.469，p＝.036）；學歷愈高之中階主管對精準預測的領導行為自我評分也愈高，換言之對決策的正確性、事情的發展趨勢、能預料問題的發生並事先計劃等方面愈有自信，其差異已達顯著水準（ANOVA，F＝3.486，p＝.035）。

四、影響館員對中階主管領導風格認知之因素

本研究分析館員對於中階主管領導風格之認知是否受其個人背景因素之影響。以下分別就性別、年齡、婚姻狀態、學歷、是否圖書資訊相關系所畢業、圖書館工作年資、擔任目前工作之年資、服務部門、是否擔任基層主管等加以分析，其結果如表八所示，館員是否擔任基層主管會影響其對中階主管領導風格之認知，館員其餘各項個人背景因

表八　館員個人背景因素對中階主管領導風格認知之影響

館員個人背景因素	統計檢定結果		館員對中階主管領導風格之認知差異是否顯著（α＝.05）
	χ^2	p	
性別	6.575	.087	未達顯著水準
年齡	6.37	.973	未達顯著水準
婚姻	0.667	.881	未達顯著水準
學歷	6.863	.651	未達顯著水準
專業教育	2.849	.415	未達顯著水準
服務年資	6.173	.722	未達顯著水準
現職年數	8.024	.236	未達顯著水準
服務部門	3.605	.808	未達顯著水準
基層主管	8.300	.040	已達顯著水準

臺灣大學學術期刊資料庫

素則並無顯著影響。

不同婚姻狀態之大學圖書館館員對中階主管領導風格的認知，經卡方統計檢定雖未達顯著水準；但深入對十二項領導行為加以分析，則發現已婚館員對於中階主管在團體和諧的要求方面表現的行為給予較高的分數，亦即認為中階主管會注意調解圖書館組織內各式衝突的要求，減少館內的紊亂情況，其認知與未婚館員之差異已達顯著水準（t-test，p＝.030）。

不同學歷之大學圖書館館員對中階主管領導風格的認知，經卡方統計未達顯著水準；但就十二項領導行為加以分析，發現館員之學歷影響其對中階主管領導行為之評分，碩士學歷之館員較之大學學歷館員感受到中階主管較多的強調工作績效、任務建構、代表組織、角色承擔、上級取向、團體和諧的要求、整合等領導行為。

大學圖書館館員是否圖書資訊相關系所畢業對中階主管領導風格認知的影響，經卡方統計檢定未達顯著水準；但深入對十二項領導行為加以分析，發現非圖書資訊相關系所畢業之館員感受到中階主管較多強調工作績效方面的行為，與圖書資訊相關系所畢業的館員所認知之差異已達顯著水準（t-test，p＝.039）。

不同服務部門之大學圖書館館員對中階主管領導風格的認知，經卡方統計未達顯著水準；但就十二領導行為加以分析，發現行政部門之館員較之技術服務及讀者服務館員感受到中階主管較多的強調工作績效、任務建構等行為。

大學圖書館館員是否擔任基層主管對中階主管領導風格認知的影響，經卡方統計檢定已達顯著水準（χ^2＝8.300，df＝3，p＝.040，α＝.05），顯示館員是否擔任基層主管對中階主管領導風格的認知有顯著差異，72.3%的館員認為其中階主管之領導風格為高任務建構—高關懷體恤型，亦即認為其中階主管能兼顧工作目標之達成與部屬心理需求的滿足。

另外，就領導行為之各面向加以分析，發現擔任基層主管之館員在任務建構面向及關懷體恤面向均給予中階主管較高之評分，與未擔任基層主管館員之差異已達顯著水準。如深入對十二項領導行為加以分析，結果如表九所示，擔任基層主管之館員感受到中階主管較多的強調工作績效、任務建構、代表組織、說服誘導、上級取向、對不確定性的容忍、團體和諧的要求、整合、精準預測等領導行為。

五、討論

本研究係由問卷填答者依據其感受，對中階主管的十二項領導行為所表現的頻繁度加以評分。而不論是中階主管的自我評估或館員的認知，皆顯示台灣地區的大學圖書館中階主管在關懷體恤面向領導行為多於任務建構面向領導行為，此或許與台灣之圖書館事業已是成熟的產業，體制及服務流程完備有關，因此，相對地，中階主管在任務建構面向的領導行為表現較少；但在另一方

臺灣大學圖書館 期刊資料庫

表九　館員是否擔任基層主管對中階主管領導行為之認知比較

領導行為	擔任基層主管之館員對領導行為之認知*	一般館員對領導行為之認知*	認知差異是否已達統計檢定顯著水準（t-test，α=0.05）**
1. 強調工作績效	3.172	2.802	已達顯著水準
2. 任務建構	3.839	3.452	已達顯著水準
3. 代表組織	4.478	4.131	已達顯著水準
4. 角色承擔	3.972	3.805	未達顯著水準
5. 說服誘導	3.767	3.252	已達顯著水準
6. 上級取向	3.556	3.194	已達顯著水準
任務建構面向領導行為（Initiation Structure Dimension）	3.735	3.376	已達顯著水準
7. 對不確定性的容忍	3.783	3.562	未達顯著水準
8. 關懷體恤	3.900	3.692	未達顯著水準
9. 對自由裁處的容忍	4.039	3.706	已達顯著水準
10.團體和諧的要求	4.067	3.763	已達顯著水準
11.整合	3.833	3.390	已達顯著水準
12.精準預測	3.644	3.204	已達顯著水準
關懷體恤面向領導行為（Consideration Dimension）	3.888	3.586	已達顯著水準

* 數字所表示行為之頻繁度：5：總是（always）；4：常常（often）；3：有時（occasionally）；2：很少（seldom）；1：從不（never）。

** 為避免二者樣本數差異較大可能影響t-test之檢定結果，各項檢定皆以Levene`s test檢驗二母體之變異數同質性（homogeneity of variance）。

資料來源：整理自本研究問卷調查

面，由於網路科技的發展迅速，圖書資訊產業亦為競爭激烈的產業之一，必需快速跟上技術變遷，需要不同專業的人才互相接納、分享資源，通力合作並發揮團隊精神，因而中階主管必須加強關懷體恤面向之領導行為，與部屬間維持良好的互動關係，增進領導效能，有助於形成學習型組織（Senge, 1990），所以大學圖書館中階主管在關懷體恤面向領導行為相對較多。此一研究結果亦呼應Bass（1990）的發現，Bass指出，中階主管之上級領導者期望其施行更多工作導向之領導行為，而其部屬則期待中階主管偏向

臺灣大學圖書館 期刊資料庫

員工關係導向之領導行為。準此，中階主管在領導的角色上，不僅需關注工作面向亦需重視與部屬之人際關係。

就領導風格而言，本研究發現不論是中階主管的自我評估或館員的認知，屬於高任務建構－高關懷體恤型、低任務建構－低關懷體恤型者明顯較多，其中低任務建構－低關懷體恤型領導風格近於放任式。而大學圖書館的中階主管不少偏向放任型的現象，對圖書館的高階領導者而言，是否需要加以探究此類型中階主管，放任部屬不事領導行為背後的原因何在，如缺乏領導知能或個人其他如人格特質相關因素等，進而給予相關之工具性或情緒性的支持，以利圖書館組織之永續發展。

本研究結果顯示，館員對於中階主管領導風格之認知，受其是否擔任基層主管之影響，擔任基層主管之館員，相當大之比例認為其中階主管之領導風格為高任務建構－高關懷體恤型，亦即能同時兼顧工作目標之達成與部屬心理需求的滿足。如就十二項領導行為加以分析，則可發現已婚館員認為中階主管會注意調解圖書館組織內衝突的要求，對於中階主管在團體和諧的要求方面表現的行為給予較高的分數，非圖書資訊相關系所畢業之館員感受到中階主管較多強調工作績效方面的行為，擔任基層主管之館員則感受到中階主管較多的強調工作績效、任務建構、代表組織、說服誘導、上級取向、團體和諧的要求、整合、精準預測等行為。而碩士學歷之館員較諸大學學歷館員感受到中階主管較多的強調工作績效、任務建構、代表組織、角色承擔、上級取向、團體和諧的要求、整合等領導行為。行政部門之館員較諸技術服務及讀者服務館員感受到中階主管較多的強調工作績效、任務建構等行為。上述研究結果合乎領導學理論，Denmark（1977）認為領導效能是一個領導者與部屬間的互動過程，領導者會影響部屬，部屬亦會影響領導者的行為，領導關係為領導者和部屬兩者間的互動關係，所重視的乃是領導者因應部屬的個別差異而給予不同的領導行為，因此，同一領導者對不同部屬會有不同的領導行為，而館員的背景差異亦會影響其對中階主管的領導行為的認知。

至於中階主管對領導風格之自我評估則不受其個人背景因素如性別、婚姻狀態、是否圖書資訊相關系所畢業、年齡、學歷、圖書館工作年資、擔任目前工作之年資、服務部門等之影響。如就十二項領導行為加以分析，發現中階主管的年齡在團體和諧的要求、任務建構等領導行為方面，會影響其對個人的自我評估。年齡層愈高之中階主管自我評估較會處理館內複雜的情況，亦較注重館內體制、程序標準、工作績效等指導性的行為。學歷對中階主管在說服誘導、精準預測等領導行為方面影響亦達顯著水準，學歷愈高之中階主管自我評估認為愈會以理服人，對事情發展趨勢的掌握愈有自信。

本研究亦發現中階主管對領導行為兩個面向的自我評估分數，皆較館員評估之分數為高，在Dragon（1976）及Patha（1994）

臺灣大學圖書館期刊資料庫

的研究中亦得到相同的結果。換言之，本次問卷調查中階主管「自認為」表現相當多的任務建構、關懷體恤面向領導行為，但館員卻不認同，尤其在關懷體恤面向領導行為方面，二者之差異已達顯著水準。何以中階主管所表現之領導行為或欲表現之領導行為無法令館員感受到？此現象實值得大學圖書館之中階主管深思，是否意味著中階主管之自我表達能力仍有待加強？中階主管如欲改善其領導效能，則需能瞭解其個人之領導行為如何影響部屬及其工作績效（Allner, 2008），因此，中階主管應加強人際關係互動的敏感能力，經由領導知能發展訓練與學習後，能使中階主管更精確掌握其領導行為的自我認知與館員對其領導行為認知間之差異，此能有助於中階主管自我評估與調整其領導風格，以適合個別管理情境的需求。

伍、結論與建議

二十一世紀大學圖書館之中階主管係處於圖書館組織的中樞位置，扮演高階主管與基層館員之間的溝通媒介，也是所負責部門之領導者，其在吸引人才、維持人力資源、及激勵館員等方面有重要而唯一的角色功能，是使圖書館組織的運作更具效率及效能不可或缺的核心要素。本研究結果發現，大學圖書館中階主管之領導風格屬高任務建構－高關懷體恤型及低任務建構－低關懷體恤型者較多，而高任務建構－低關懷體恤型及低任務建構－高關懷體恤型者，則明顯較少。同時本研究結果亦顯示，大學圖書館中階主管對個人領導行為之自我評估與館員對其表現的領導行為之認知確有差距，尤其在關懷體恤面向之領導行為，二者之認知存在著顯著的差異。不同個人背景對中階主管領導風格認知上是否有顯著差異，相關研究結果並無一致性的定論；在本研究中，大學圖書館中階主管其個人背景因素對領導風格之影響並不顯著，但不同年齡層及學歷之中階主管，則會呈現不同之領導行為。此外，館員是否擔任基層主管會明顯影響其對中階主管領導風格之認知，其餘館員各項個人背景因素對其中階主管領導風格之認知的影響並不顯著；再就中階主管之各項領導行為加以分析，發現館員會因婚姻、學歷、是否圖書資訊相關系所畢業、服務部門、是否擔任基層主管等個人背景因素之不同，而感受到中階主管不同之領導行為。

基本上，高任務建構－高關懷體恤型的領導風格能同時兼顧組織任務與部屬關懷之兩個面向，不僅能達成組織目標，亦能同時幫助部屬滿足需求，而領導者幫助部屬愈多，愈能得到部屬的接納與合作。本研究結果顯示，大學圖書館仍有大部分中階主管非屬高任務建構－高關懷體恤型的領導風格，此亦值得大學圖書館中階主管深思之；而未來研究方向亦可考慮探索圖書館中階主管領導風格與組織效能之關聯性。中階主管宜首先瞭解個人的領導風格取向，並參酌個人所屬之圖書館組織的特性與部屬的個別差異，對領導行為作適度調整以達成有效的領導。Renaud與Murray（2003）指出，在圖

臺灣大學圖書館 期刊資料庫

書館中位居領導階層的館員缺乏回應挑戰所需的成熟（maturity）及自知之明（self-awareness）。準此，中階主管宜多參加領導才能相關之成長團體，經由領導行為的訓練，瞭解個人的領導風格，體察與部屬的互動與回饋，從而調整自己的領導行為，而此亦有賴於中階主管個人之終身學習，並持續不斷地歷練自己，藉以提升領導知能，實踐所謂的「中階領導」（lead from the middle）（Renaud & Murray, 2003）。

由於「領導」是領導者與部屬間的互動關係，經由此種互動關係，領導者激發部屬為組織共同之目標與願景努力以赴。大學圖書館中階主管對於與館員間之互動關係須能敏銳的感受，倘若缺乏此種敏銳性，而欲成為成功的領導者則須付出更多的努力。領導者需要具備傾聽、溝通、談判等人際技巧，而此等技巧對其領導效能的發揮尤其重要。成功的領導者通常具較佳的人際關係技能，能與部屬充分溝通，藉由良好的人際技巧，領導者可表現對部屬的關懷與體恤，因而部屬對組織目標願意全力地付出。因此中階主管宜參加人際關係技能訓練課程，培養對人際互動關係之敏銳度及磨練相關技巧。

再者，根據Schreiber與Shannon（2001）二人的看法，圖書館的領導者應積極發展如自知之明、勇於接受變遷、分享願景、合作精神、鼓勵創新等特質，中階主管亦不例外。詳言之，圖書館中階主管應瞭解個人之強項與弱點，並積極學習新技能，再者，圖書館中階主管須在圖書館中有計劃地引進變遷，並使館員體認變遷乃是組織發展過程中常態，同時引導館員走出變遷過程中的混亂感；其次，圖書館的中階主管應描繪組織未來的願景，並使館員相信願景有實現的可能，以獲得館員之共識與支持，繼而做好策略規劃並擬訂組織目標之優先次序，且發起行動邁向願景，同時提供部屬必要之工具性或情緒性支援，以協助館員個人之成長與生涯發展。另外，中階主管亦須能鼓勵館員以創新方法工作，且建立組織的團隊合作精神，並承諾協助每一位館員能達到個人的目標。亦即，圖書館的中階主管須營造一個授權賦能的組織氛圍，提供館員心理支持與完成任務所需之相關資訊資源，並提供終身學習與生涯發展的機會，使館員能順利達成所交付的任務。

在全球化與知識經濟時代，由於資訊科技發達與社會快速變遷，大學圖書館之角色與功能愈來愈複雜，亦面臨著諸多挑戰，因而大學圖書館需要有效能的領導者。大學圖書館尤其需要具有願景、能量及視野的領導，然而，大學圖書館向來較重視例行之技術性工作並強調組織管理之穩定性，此種傳統組織文化，不利於培養領導者所需具備之素質。大學圖書館組織實有責任與義務培養未來的領導者（Adams, 1989），而此任務乃是需要投資的，透過持續、正式且大量的訓練與指導課程，輔以薪資與升遷制度，鼓勵具潛力的館員研習領導知能，藉以協助館員成為領導者。另外，大學圖書館組織在人才徵選、人力資源招募或是館員升遷上，亦

臺灣博碩士論文知識加值系統 期刊資料庫

應注意其是否具有領導的潛能，而不宜僅以圖書資訊專業作為惟一之考量（Renaud & Murray, 2003）。

最後，在圖書資訊教育方面，相關系所亦需考量當代圖書館館員在專業生涯所需具備技能之廣泛性，開設領導知能的相關課程，以讓學生具備圖書館組織之領導理論與實務相關知識，俾能在未來個人所處情境中妥善地運用適當的領導行為。而圖書資訊學相關各學會亦應定期針對中階主管舉辦領導理論與實務問題之相關研討會，期能使圖書館之中階主管有彼此分享領導經驗與學習的機會，進而能調整其領導行為，並增強其領導效能，如此當能有助於大學圖書館之卓越發展與永續經營，同時亦能帶動圖書館事業之整體發展。

誌謝

本文為國科會專題研究計畫（NSC 92-2413-H-002-021）部分成果，感謝國科會對本研究之經費補助，同時亦感謝參與本研究之各大學圖書館中階主管及受訪館員之經驗分享。

參考書目

司徒達賢（民98年7月15日）。中階人才主宰策略成敗。*天下雜誌*，*426*，127。

呂春嬌（民97）。*大學圖書館中階主管女性領導特質與領導效能之關係及環境脈絡效果*。未出版之博士論文，國立台灣大學圖書資訊學研究所，台北市。

沈寶環（民83）。圖書館事業的領導問題。*在王振鵠教授七秩榮慶祝壽論文集編輯小組編，當代圖書館事業論集：慶祝王振鵠教授七秩榮慶論文集*（頁11-32）。台北市：正中。

林時暖（民95）。*大學圖書館館長領導風格與其績效關聯性之研究*。未出版之碩士論文，國立中興大學圖書資訊學研究所，台中市。

范承源（民85）。美國圖書館管理上的決策與領導。*歐美研究*，*26*（4），1-19。

張秀琴（民91）。*大學圖書館館長領導風格與圖書館組織氣氛關係之研究*。未出版之碩士論文，國立台灣師範大學社會教育學系在職進修碩士班，台北市。

陳書梅（民91）。大學圖書館館員對館長領導風格之認知研究。*圖書資訊學刊*，*17*，49-69。

陳書梅（民92）*圖書館組織心理研究－館員的認知觀點*。台北市：文華圖書館管理資訊。

黃麗卿（民94）。*技術校院圖書館館長領導風格與領導效能之研究*。未出版之碩士論文，國立台北科技大學技術及職業教育研究所，台北市。

Adams, M., Commerton, A., Hardesty, L., Kathman, M., & Morris, J. (1989). Developing college library leaders of tomorrow. *College & Research Libraries News*, *50*(7), 573-574.

臺灣大學圖書館 期刊資料庫

Albritton, R. L. (1993). *Transformational vs. transactional leadership in university libraries: Test of the model and its relationship to perceived library organizational effectiveness*. Unpublished doctoral dissertation, University of Illinois.

Allner, I. (2008). Managerial leadership in academic libraries: Roadblocks to success. *Library Administration & Management, 22*(2), 69-78.

Andwood, D. E. (1984). *A comparison of perceptions and expectations for a central administrative leadership role of library media director as an indicator of his/her role behavior*. Unpublished doctoral dissertation , St. John's University, New York.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York: Free Press.

Benson, J. (1977). *Differentiation integration and leadership style in academic libraries*. Unpublished doctoral dissertation, Rutgers University, New Jersey.

Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organization*. London: Sage.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Calabria, F. (1991). *Personality and leadership behavior of New Jersey school board presidents*. Unpublished doctoral dissertation, Fordham University, New York.

Carlson, M. (1989). *Leadership in the university library: Case study of five directors*. Unpublished doctoral dissertation, Columbia University, New York.

Cortez, E. (1980). *The effects of library directors' theory of management upon middle management behavior in medium-size public libraries*. Unpublished doctoral dissertation, University of Southern California.

Denmark, F. (1977). Styles of Leadership. *Psychology of Women Quarterly, 2*, 99-113.

Dragon, A. (1976). *Self–descriptions and subordinate descriptions of the leader behavior of library administrators*. Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota.

DuBrin, A. J. (2004). *Leadership research findings, practice, and skills* (4th ed.). Boston：Houghton Mifflin.

Euster, J. (1986). *The activities and effectiveness of the academic library director in the environmental context*. Unpublished doctoral dissertation, University of

臺灣大學圖書館 期刊資料庫

California.

Fleishmae, E. A., & Harris, E. F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover, *Personnel Psychology, 15*(1), 43-56.

Gamaluddin, A. F. M. (1973). *Decision-making at the level of middle management: A survey of medium sized public libraries*. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, Pennsylvania.

Grove, A. S. (1996). *Only the paranoid survive*. New York: Bantam Doubleday Dell Audio.

Gruenfeld, L., & Kassum, S. (1973). Supervisory style and organizational effectiveness. *Personnel Psychology, 26*(4), 531-544.

Hersberger, R. M. (1997). Leadership and management of technological innovation in academic libraries. *Library Administration & Management, 11*(1), 26-29.

Jeevan, S. (1988). Leadership role of the middle manager in the university library. *Herald of Library Science, 27*(3/4), 159-165.

Kerr, S., & Schriesheim, C. A. (1974). Consideration, initiating structure, and organizational criteria: An update of Korman's 1966 review. *Personnel Psychology, 27*(4), 555-568.

Kotter, J. P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review, 68*, 103-111.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of social psychology, 10*, 271-299.

Lynch, B. P. (1976). The role of middle managers in libraries. *Advances in librarianship, 6*, 253-254.

Manz, C. C., & Sims, H. P. (1989). *Superleadership: Leading others to lead themselves*. New York: Prentice-Hall.

Mitchell, E. (1987). *Leadership styles in academic libraries: A test of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness*. Unpublished doctoral dissertation, Rutgers University, New Jersey.

Olive, J. F. III. (1991). *Leadership styles of selected academic library department heads as perceived by self and subordinates*. Unpublished doctoral dissertation, The University of Alabama.

Patha, S. (1994). *Library leadership in research university libraries*. Unpublished doctoral dissertation, Peabody College of Vanderbilt University, Tennessee.

Person, R. J. (1980). *Middle managers in academic and public libraries: Managerial role concepts*. Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan.

Plate, K. (1970). *Management personnel in libraries: A theoretical model for analysis*. Rockaway, NJ: American Faculty.

Quinn, J. B. (1992). *Intelligent enterprise: A*

臺灣大學圖書館 臺灣大學學術期刊資料庫

knowledge and service based paradigm for industry. New York: Free Press.

Renaud, R., & Murray, A. (2003). Organizing for leadership: How university libraries can meet the leadership challenge in higher education. In C. E. Regenstein & B. I. Dewey (Eds.), *Leadership, higher education, and the information age: A new era for information technology and libraries* (chap. 9, pp.163-180). New York: Neal-Schuman.

Riggs, D. E. (1999). Academic library leadership: Observations and questions. *College and Research Libraries, 60*(1), 6-8.

Riggs, D. E. (2003). Writing for LIS profession: Introductory comments and questions. In L. J. Hinchliffe & J. Dorner (Eds.), *How to get published in LIS journals: a practical guide*. (pamphlet 2, p.2). New York: Elsevier.

Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications* (8th ed.). New York: Prentice-Hall.

Scamell, R. W., & Stead, B. A. (1980). A Study of the relationship of role conflict, the need for role clarity and job satisfaction for professional librarians. *Library Quarterly, 50*, 310-323.

Schreiber, B., & Shannon, J. (2001). Developing library leaders for the 21st century. *Journal of Library Administration, 32*(3/4), 35-57.

Schriesheim, C. A., & Stogdill, R. M. (1975). Differences in factor structure across three versions of the Ohio State Leadership Scales. *Personnel Psychology, 28*, 189-206.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline - The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

Sheih, C. S. (1998). *The effect of perceived leadership behavior on the Job satisfaction of subordinates in Taiwan's university libraries*. Unpublished doctoral dissertation, University of Wisconsin-Madison.

Simmons, N. (1980). Job satisfaction and styles of supervision among librarians in a London borough. *Assistant Librarian, 73*, 132-134.

Sparks, R. (1976). Library management: Consideration and structure. *Journal of Academic Librarianship, 2*, 69-73.

Starratt, A. J., & Tollman, A. T. (1986). Upward evaluation of library middle managers. *Reference Services Review, 14*(1), 87-90.

Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (1957). *Leader behavior: its description and measurement*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, The Ohio State University.

臺灣大學圖書館 期刊資料庫

Sullivan, M. (1992). The changing role of the middle manager in research libraries. *Library Trends, 41*(2), 269-281.

Suwannarat, P. (1994). *Library leadership in research university libraries*. Unpublished doctoral dissertation, Peabody College of Vanderbilt University, Tennessee.

Tichy, N., & Sherman, S. (1993). *Control your destiny or someone else will*. New York: Doubleday.

Whitworth, T. A. (1974). *The college librarian: A study in orientation and role incongruence*. Unpublished doctoral dissertation, Postgraduate School of Librarianship and Information Science, University of Sheffield, England.

Winston, M. D. (2001). Introduction. *Journal of library administration, 32*(3/4), 1-3.

Wolcott, C. (1984). *The relationship between the leadership behavior of library supervisors and the performance of their professional subordinates (path-goal theory, management)*. Unpublished doctoral dissertation, Drexel University, Pennsylvania.

Young, E. (1980). *A study of the self-description and subordinate perception of the leadership behavior of black library directors*. Unpublished doctoral dissertation, George Peabody College for Teachers of Vanderbilt University, Tennessee.

Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations*. (3rd ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

（收件日期：98年8月24日　接受日期：98年9月9日）

臺灣大學學術期刊資料庫